

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՐՑԵՐ

ՎԱԼԵՐԻ ՄԻՐՁՈՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի դոցենտ,
փիլիսոփայական գիտությունների
դոկտոր

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Կառավարումը մարդկային համակեցության կարևորագույն բաղադրիչներից է: Պետության, տնտեսության, քաղաքականության, կրթության, կենցաղի, հանրության և անհատի կենսագործունեության ամեն մի այլ ոլորտի բնականոն գործառության, առավել ևս անխոչընդոտ զարգացման սպասելիքները հրամայաբար պահանջում է կառավարման համարժեք համակարգի առկայություն: Ուստի արդյունավետ կառավարումը ոչ միայն զուտ տնտեսական նշանակություն ունի, այլև համահանրային (սոցիետալ), և արդյունավետության գնահատականն էլ չպետք է սահմանափակվի սոսկ տնտեսագիտական մոտեցմամբ:

Գրականության մեջ «կառավարում» երևույթի առավել տարածված (մասն հակիրճ և ընդգրկուն) բնութագրումն է՝ «աշխատանքի կատարում այլոց միջոցով»: Իրոք, կառավարումը սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության տեսակ է, երբ կառավարող սուբյեկտը ձգտում է ազդել բանող օբյեկտի վրա, ուղղորդել վարքը միանգամայն որոշակի նպատակի: Ասելով «փոխհարաբերություն» կարևորում ենք սուբյեկտ-օբյեկտ կապի երկկողմանի բնույթը, կառավարման օբյեկտի սուբյեկտային հատկանիշը, ընդ որում՝ երկու իմաստով: Նախ՝ հետադարձ կապի առկայությունը, երբ ենթական ինքն էլ է ազդում ղեկավարի վրա՝ սեփական դիրքորոշմամբ, վերաբերմունքով, գործելակերպով, փոխազդեցության բացահայտ կամ քողարկված, ուղղակի կամ միջնորդավորված եղանակներով. դա արտահայտվում է «ենթականների իշխանություն» հասկացությամբ: Երկրորդ՝ օբյեկտ-ենթական մույնպես հանդես է գալիս որպես գործունյա սկիզբ՝ գործադրելով աշխատանքի միջոցներ, ազդելով աշխատանքի առարկայի վրա, հետամուտ լինելով կառավարչի առաջադրած, բայց բուն գործունեության ընթացքում հարաբերական ինքնուրույնություն ստացած և այդկերպ սեփականը դարձած նպատակների իրականացմանը:

Բուն սահմանմամբ՝ կառավարչական փոխհարաբերությունը ոչ թե հորիզոնական, այլ ուղղաձիգ բնույթի է, և դրանում գերադասը կառավարման սուբյեկտն է: Նրան է պատկանում տվյալ համակարգի նպատակադրումը: Վերջինս փորձենք տարբերակել «նպատակասլացություն» հասկացությունից: Այս առթիվ հիշենք տարածված այն արտահայտությունը, թե «մեղուներն արտադրում են, բայց չեն աշխատում»: Այսօրինակ համեմատության

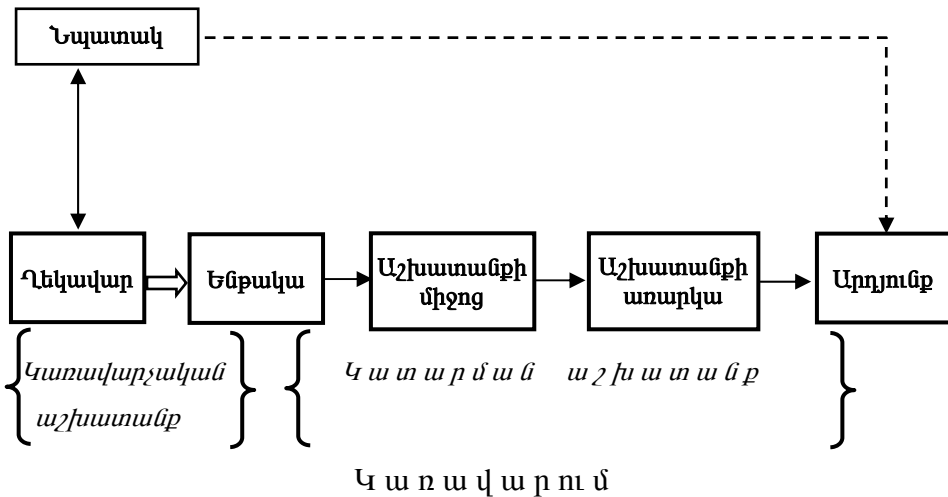
միտքն այն է, թե մեղուն գործում է բնագդաբար, գործելու նպատակը դրված է նրա գեներտիկ ծրագրի մեջ, իսկ մարդկային աշխատանքին բնորոշ է հատկապես նպատակադրման պահը: Այս տեսակետից՝ կարող ենք ասել, որ մարդկային աշխատանքին բնորոշ է **նպատակադրված նպատակասլացությունը**: Ընդամիս՝ չաճապարենք դա համարել մարդկային աշխատանքի առավելություն կենդանականի համեմատությամբ, ինչպես առհասարակ ընդունված է բանականությունը գերադասել բնագրից. ընդհակառակը, կենդանիների՝ բնագրով պայմանավորված նպատակասլացությունը գրեթե չի վրիպում, այնինչ մարդկային աշխատանքի պատմությունը հարուստ է ոչ միայն նվաճումներով, այլև կոպիտ սխալներով և վիթխարի կորուստներով:

Այլ կերպ ասած՝ նպատակադրումը զուտ մարդկային և ընդոծին իրողություն է, այնինչ նպատակասլացությունը կարող է տրվել նաև դրսից: Իսկ ի՞նչ է նպատակը. դա սուբյեկտային իրողություն է՝ պարփակված նպատակադրողի, տվյալ դեպքում՝ կառավարչի ներաշխարհում, առարկայական ձև ստանալու համար այդ նպատակադրում-մտադրությունը պիտի փոխանցվի կառավարվողին և ուղղորդի վերջինիս գործողությունները: Կառավարվողի աշխատանքն այդպես էր նպատակասլաց է, բայց ոչ նաև ինքնուրույնաբար նպատակադիր:

Կառավարչական աշխատանքը սուբյեկտայինի տեղափոխումն է օբյեկտայինի ոլորտ, սուբյեկտի առարկայացումը, որ վերստին պիտի ապառարկայանա, վերածվի գործող օբյեկտի սեփական նպատակի: Այլ կերպ ասած՝ **կառավարման էությունը կառավարող սուբյեկտի նպատակադրման վերածումն է կառավարվող օբյեկտի նպատակասլացության**՝ նպատակի իրականացմանն ուղղված որոշակի գործողությունների: Այս առումով կառավարչական աշխատանքն անմիջաբար չի ուղղված նպատակի իրականացմանը. վերջինս տեղի է ունենում կրկնակի միջնորդավորմամբ. նպատակը կառավարչից հաղորդվում է ենթակային, այդպես դառնում նրա առջև դրված խնդիր, աշխատանքային առաջադրանք: Այս փուլում արդեն կառավարվողը, որպես աշխատանքի սուբյեկտ, կատարողական աշխատանքի տիրույթում ինքն է միջնորդավորում (առարկայացնում) սեփական գիտելիքն ու հմտությունները, իրականացնում կառավարողի նպատակը:

Այսպիսով՝ գործում է *նպատակադրում (կառավարողի) – նպատակասլացություն (կառավարվողի) – արդյունք (կատարում)* շղթան (գծ. 1.): Քանի որ կառավարչական աշխատանքն ինքնանպատակ չէ, այլ միջնորդավորված է ենթակայի կատարողական գործունեությամբ՝ հանուն որոշակի արդյունքի, ուստի և կառավարումը իրականում ընդգրկում է ողջ շղթան: Չէ՞ որ կառավարողը վերահսկում է ենթակայի գործունեությունը և անում է դա ամենից առաջ նպատակի և արդյունքի հարաբերակցության միջոցով: Ինքնին հասկանալի է, որ ղեկավարը չի կարող համարվել կառավարման լիակատար սուբյեկտ, եթե ենթական չի իրականացնում ղեկավարի նպատակադրումը, կամ, ավելի ստույգ ձևակերպենք՝ եթե նպատակադրման թերի իրականացումը, անգամ լիովին ձախողումը դուրս են մնում ղեկավարի վերահսկողության տիրույթից: Կառավարվողի աշխատանքի ամբողջական գնահատականը, այսինքն՝ ցանկալի նպատակի իրականացման

աստիճանը, կատարված աշխատանքի արդյունավոր լինելու չափը պարզվում են հենց սկզբնական նպատակի և ստացված փաստացի արդյունքի համեմատությամբ:



Գծանկար 1

Սա մեզ հիմք է տալիս տարբերակելու կառավարման համակարգի գործառնության արդյունավետության կառավարաբանական և տնտեսագիտական ըմբռնումները՝ որպես «արդյունավետ կառավարում» և «կառավարման արդյունավետություն»: Վերջինս տնտեսագիտորեն չափելի է ծախսերի (գործածված պաշարների) և ստացված արդյունքի (օգուտի) հարաբերակցությամբ¹: Մինչդեռ, մեր ըմբռնմամբ, արդյունավետ կառավարումը որակական բնույթի է. դա սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերության միջնորդավորման ներքին բնութագիրն է, **գործադրվող միջոցի և կառավարվողի ներդաշնակության դրսևորումը**:

Հետևաբար՝ արդյունավետ կառավարում ապահովելու հիմնապայմանը ոչ թե սոսկ կառավարվողի նյութական կամ բարոյական վարձատրման բնույթն ու չափն են (առավել ևս անգոր են բառիս ստույգ իմաստով «արդյունավետ կառավարման» հիմք լինելու վարչական հարկադրանքը, տույժերի և տուգանքների գործադրումը), այլ կառավարչական ազդեցության առկա միջոցի (աշխատավարձ, մասնագիտական և ծառայողական առաջխաղացման հեռանկար, կառավարվողի պատասխանատվության զգացում, աշխատասիրություն, կառավարողի հեղինակություն, համոզելու կարողություն, հարկ եղած դեպքում նաև նրա տնօրինած կազմակերպաիրավական և վարչական լծակներ) առավելագույնս ներդաշնակումը կա-

¹ Տե՛ս Միկրոէկոնոմիկա / Մ. Մելքումյանի ընդհ. դեկ. և խմբ., Եր., «Տնտեսագետ», 2011, էջ 234–238: **Ա. Արշակյան**, Միկրոէկոնոմիկա, Եր., «Տնտեսագետ», 2006, էջ 11–13: **Պ. Հեյնե**, Տնտեսագիտական մտածելակերպ, Եր., 2008, էջ 22: **Ա. Սարգսյան**, **Կ. Առաքելյան**, Տնտեսական գործունեության վերլուծություն, Եր., «Տնտեսագետ», 2005: Словарь-справочник менеджера / Под. ред. Лапусты М., М., „ИНФРА-М“, 1996, էջ 581–582:

ռավարվողի առանձնահատկություններին, առավել հրատապ պահանջ-
մունքներին, արժեքային համակարգին, իմաստային աշխարհին:

Բնարկվող հասկացությունների լեզվական առումով զանազանումը
անգլերեն գրականության մեջ արտահայտված է «effectiveness» և
«efficiency» բառերի տարբերակմամբ, ռուսերենում առաջարկված են «pe-
зультативность» և «эфективность» համարժեքները: Առաջինները բնու-
թագրում են կազմակերպության նպատակների իրականացումը՝ պիտանի
(ճիշտ) իրերի արտադրությունը (doing the right things), իսկ երկրորդները՝
բուն իրերի ճիշտ արտադրությունը (doing things right), այլ կերպ ասած՝
մեկը գործունեության արտաքին բնութագիրն է՝ արտադրողականությունը,
մյուսը ներքին՝ խնայողականությունը, առկա պաշարների լավագույն գոր-
ծադրումը: Համացանցային «Վիքիպեդիա» տեղեկատուն փորձել է հստա-
կություն մտցնել՝ առաջարկելով հետևյալ ըմբռնումը. effecacy – անմիջա-
կան, առօրեական նպատակների իրականացում, effectiveness – ճիշտ,
պիտանի իրերի արտադրություն, ճիշտ նպատակների իրագործում՝ հանուն
ավելի ընդհանուր, ընդգրկուն նպատակի իրականացման, efficiency –
իրերի ճիշտ արտադրություն՝ լավագույն ձևով և առավել խնայողաբար:
Հայերեն կարող ենք արտահայտել այդ տարբերակումը «արդյունավոր» և
«արդյունավետ» ածականներով. առաջինը, ինչպես effectiveness-ը, բնորո-
շում է ճիշտ իրերի արտադրությունը՝ արդյունք բերելը, օգտակար լինելը,
իսկ երկրորդը, ինչպես efficiency-ը՝ ճիշտ, պատշաճ արտադրելը: Երրորդը՝
effecacy-ին, թեպետ չի գործածվում գիտական գրականության մեջ, քանի
որ effectiveness-ի սուկ քանակական բաղադրյալն է, կարելի է թարգմանել
բառարանային ստույգ համարժեքով՝ «գործուն»): իրոք, հատկապես գոր-
ծուն, ազդեցիկ կառավարումն է ապահովում թե՛ ճիշտ իրերի արտադրու-
թյունը, թե՛ իրերի ճիշտ արտադրությունը):

Այսկերպ՝ **արդյունավոր** (կամ՝ արդյունաբեր) է կառավարման ամեն մի
տեսակ, եթե ապահովում է արտադրանք (ծառայությունների մատուցում),
իսկ **արդյունավետ** է այն կառավարումը, որտեղ կարող ենք արձանագրել
միջնորդավորման առավելագույն նպատակահարմարություն: Կառավա-
րաբանական ըմբռնումը, այսպիսով, տարբերվում է զուտ տնտեսագիտա-
կանից, կամ, ինչպես արդեն արտահայտել ենք լեզվական այլ միջոցներով,
առաջինը **արդյունավետ կառավարումն** է, երկրորդը՝ **կառավարման
արդյունավետությունը**:

Ինչպես ասվեց, կառավարման արդյունավետությունը (հիմնականում,
փաստորեն՝ կատարողական աշխատանքի արդյունավետությունը) ըն-
դունված է չափել կատարված ծախսերի և ստացած եկամտի հարաբերակ-
ցությամբ: Հետևելով առաջարկված տարբերակման տրամաբանությանը՝
արդյունավետ կառավարման չափման համար կարող ենք հավելել կառա-
վարող-կառավարվող փոխհարաբերության ներդաշնակությունը բնութա-
գրող հատուկ մեծություն: Վերջինս սկզբունքորեն ընդգրկում է կառավար-
չական ողջ իրողությունը՝ կառավարողի մասնագիտական իրազեկությունը,
հաղորդակցական հմտությունը, ղեկավարման ոճը, համատեղ աշխատան-
քում ենթակայի փաստացի ներգրավվածության տեսակը, կողմերի արժե-
քային դիրքորոշումների համընկնման աստիճանը, փոխադարձ վստահու-

թյան չափը, նպատակների համադրման բնույթը և այլն: Ստորև կանդրադառնանք առավել էական գործոնների. դրանք են՝

ա) ղեկավարի և ենթակայի նպատակադրումների համադրման բնույթը,

բ) կազմակերպության անդամների նվիրվածությունը կազմակերպությանը (որքանով է դա ներդաշնակ կառավարման կորպորատիվ ոգուն, առաքելությանը, փիլիսոփայությանը, արժեքային համակարգին),

գ) կառավարչական ազդեցության միջոցի տեսակը (որքանով է ներդաշնակ ենթակայի ներաշխարհին, աշխատանքի անձնային իմաստավորմանը):

Թեպետ մեր վերլուծությունը որակական բնույթի է, սակայն բոլոր բնութագրերն էլ, որպես սուբյեկտ–սուբյեկտ փոխհարաբերության որոշակի կողմեր, հնարավոր է սոցիոմետրիայի ժամանակակից գործիքակազմով նաև քանակապես չափել²: Տվյալ դեպքում, կրկնում ենք, կառավարող–կառավարվող փոխհարաբերության ներդաշնակության միջոցով արտահայտված բուն տարբերակման գաղափարն է առավել կարևոր. առավել լայն ընկալմամբ՝ այստեղ արձանագրում ենք կառավարման հիմնախնդիրների տնտեսագիտական վերլուծության մեթոդաբանական զգալի և, պիտի նկատել, բավական արգասաբեր, տեղաշարժ դեպի կառավարման փիլիսոփայություն, հոգեբանություն, սոցիալական հոգեբանություն³:

Շեշտենք նաև, որ կառավարման արդյունավետության կառավարաբանական ըմբռնումը չի հակադրվում տնտեսագիտական ըմբռնմանը, այլ լրացնում է այն: Կազմակերպության գործառնությունները պետք է իրականացվեն հնարավորինս արդյունավետ՝ «*նվազագույն ծախսերով՝ առավելագույն արդյունք*» կարգախոսով: Բայց այդպիսով կապահովվե՞նք արդյոք «*ճիշտ իրերի ճիշտ արտադրություն*» սկզբունքը, եթե շեշտը դնենք գերազանցապես կատարողական աշխատանքի ծախսերի և արդյունքի հարաբերակցության վրա, եթե միայն այստեղ որոնենք արտադրական ներուժի մեծացման ճանապարհները:

Տնտեսագիտական ընդունված լուծումը հետևյալն է. «Արտադրական ներուժը կարող է մեծանալ նոր ռեսուրսների կուտակման, ինչպես նաև դրանց արդյունավետ օգտագործման նոր եղանակների ու մեթոդների ստեղծման հաշվին»⁴: Ակնհայտ է, որ այս ձևակերպմամբ դուրս է մնում բուն կառավարչական աշխատանքը՝ կառավարող–կառավարվող փոխհարաբերության տիրույթը, մինչդեռ այստեղ արտադրական ներուժի անսպառ հնարավորություններ կան՝ կողմերի դիրքերի, նպատակների, արժեքային համակարգերի մերձեցման հեռանկարի առումով:

Հետևաբար՝ կառավարաբանական մոտեցումը, իսկապես, լրացնում է ավանդական ըմբռնումը, տնտեսագետին հնարավորություն տալիս հաղթահարելու նեղ մոտեցումները, ավելի լայնորեն ընկալելու կառավարման

² St'u Математические модели социальных систем /Гуц А. и др., Омск: Омский гос. ун-т, 2000: **Морено Я.**, Социометрия / Пер. с англ., М., „Академический проект”, 2004:

³ St'u Экономическая психология / Под. ред. Андреевой И., СПб., „Питер”, 2000: **Бункина М., Семенов А.**, Экономический человек. М., „Дело”, 2000: Психология менеджмента / Под. ред. Никифорова Г., СПб., „Питер”, 2004:

⁴ **Ա. Արշակյան**, նշվ. աշխ., էջ 12:

արդյունավետության բարձրացման բովանդակ խնդիրը:

Ըստ կառավարող-նպատակադրողի և ենթակա-կատարողի նպատակների համադրման բնույթի՝ կառավարման համակարգերը կարող են դասակարգվել հինգ տեսակի՝ *տեխնոկրատական, հարկադրական, հսկողական, մասնակցողական, իդեալական*⁵: Այս տարբերակումը հնարավորություն է ընձեռում մեթոդաբանորեն ճիշտ ընկալելու մի շարք խնդիրներ, մասնավորապես՝ արդյունավետ կառավարման էության հստակեցումը, կառավարչական ազդեցության մեթոդի ընտրությունը, կառավարողից կառավարվողին լիազորությունների փոխանցման (պատվիրակման) ծավալը, գերադասության և ստորադասության հարաբերությունների պատշաճ կարգավորումը, փոխադարձ վստահության սահմանները, կառավարչական վերահսկողության տեսակի ընտրությունը:

Տեխնոկրատական կառավարման համակարգում կառավարողը ձգտում է իրականացնել իր նպատակները՝ օգտագործելով կառավարվողին սոսկ որպես ինքնուրույն նպատակադրման կարողությունից (սուբյեկտայնությունից) զուրկ մի գործիք, այլ կերպ ասած՝ ոչ թե միտումնավոր անտեսելով կառավարվողի սեփական նպատակները, այլ առհասարակ ժխտելով նման նպատակների գոյությունն իսկ, փաստորեն՝ որակական տարբերություն չդնելով մարդ-օբյեկտի և գործիք-օբյեկտի միջև (ինչպես որ հունահռոմեական մշակույթն էր աշխատող ստրուկին ընկալում լոկ որպես խոսող գործիք՝ *instrumentum vocale*):

Հարկադրական կառավարման դեպքում կառավարողը իր նպատակների իրականացումն անվերապահորեն պարտադրում, հարկադրում է կառավարվողին, միաժամանակ խոչընդոտում վերջինիս նպատակների դրսևորմանը, քանի որ դրանք վնասակար են համարվում: Այդպիսին էր խորհրդառուսական համակարգը՝ պետական ապարատից մինչև առանձին կազմակերպության կառավարում. դրա սկզբունքը, փաստորեն, մեղավորության կանխավարկածն էր, այն է՝ շարքային քաղաքացին հոգում է միայն գլուխ պահելու, պետությանը խաբելու մասին, ուստի հարկավոր է ամեն կերպ նրան վերահսկել և ոչ մի դեպքում չվստահել: Կառավարման արդյունավետությունը, փաստորեն, ապահովվում է «մարդկային գործոնի» ուղղակի հարկադրանքի եղանակով:

Հսկողական կառավարման համակարգում կառավարողը ձգտում է իրականացնել իր նպատակները՝ միաժամանակ դեպի դրանք ուղղորդելով կառավարվողի սեփական նպատակները: Սա էր բնորոշ «խթանման և նախաձեռնության» մինչթեյլորյան համակարգին, որտեղ ձեռնարկատերը, տեղյակ չլինելով աշխատանքի կատարման եղանակներին, փորձում էր խրախուսել բանվորներին՝ ակնկալելով համապատասխան վարք (ինչպես Ֆրեդերիկ Թեյլորը պարզաբանեց՝ իրականում կառավարվողները բնավ էլ չեն ընկալում նպատակների մույնացման այդ մղումը և դրսևորում են «չկամությամբ աշխատանք», նվազագույն եռանդ⁶):

⁵ Տե՛ս հանգամանորեն Վ. Միքզոյան, Միջնորդավորումը՝ որպես կառավարման փիլիսոփայական վերլուծության սկզբունք // «Բանբեր ՀՊՏՀ», 2006(2):

⁶ Տե՛ս հանգամանորեն Վ. Միքզոյան, Գիտական կառավարման 100 տարին. Թեյլորի դասերը և թեյլորիզմի արդիականությունը // «Բանբեր ՀՊՏՀ», 2011(1):

Մասնակցողական համակարգում կառավարողը ձգտում է իրականացնել և՛ իր, և՛ կառավարվողների նպատակները: Ավելի էականն այն է, որ բուն աշխատանքային նպատակադրումն է գոյանում կողմերի առանձին նպատակների համատեղմամբ: Դրա համար գործադրվում են ժամանակակից մասնակցողական (participative) մենեջմենթի զանազան մեթոդներ՝ «արտադրական դեմոկրատիայի» տարբեր ձևեր, «աշխատանքի հումանիզացման» միջոցառումներ, «վստահության սկզբունքի» կիրառության եղանակներ, ամենատարբեր մակարդակի կառավարիչների առջև իբրև ռազմավարական խնդիր է դրվում կառավարողների և կառավարվողների նպատակների ընդհանրության ցուցադրումը:

Իդեալական համակարգն այն է, երբ կառավարողը ձգտում է իրականացնել իր նպատակները՝ դրանք լիովին դարձնելով կառավարվողի սեփական նպատակներ: Այդպես են կառավարել ու կառավարում մեծ գորավարները, քաղաքական գործիչները, առանձնաշնորհյալ (քարիզմատիկ) առաջնորդները՝ իրենց նպատակադրումները դարձնելով զանգվածներին (անտարակույս, այստեղ, վերջիվերջո, գործում է փոխադարձության սկզբունքը. նրանք առաջադրում են հենց այն նպատակները, որ ցանկալի են զանգվածներին, արտահայտում են ժամանակի ոգին): Այսպես են վարվում հմուտ հոգեբանները, դաստիարակները, ղեկավարները, պաշտոնատարները, բոլոր նրանք, ում հասու է արդյունավետ կառավարման արվեստի գաղտնիքը: Սա կառավարման սուբյեկտ–կառավարման օբյեկտ փոխհարաբերության այն միջնորդավորումն է, որ ինքն իրեն բացասում է. կառավարողի նպատակը, լիովին ընդունվելով, ներքնայնացվելով օբյեկտի կողմից, արդեն ընկալվում է որպես լիովին ինքնուրույն և ընդոծին նպատակադրում (փաստորեն՝ *կառավարումը վերածվում է ինքնակառավարման*):

Կառավարման օբյեկտի և սուբյեկտի նպատակների համադրման ամեն մի տեսակ պայմանավորված է (մասնաճառագված) տնտեսական, քաղաքական, կազմակերպական, ժամանակային, իրավիճակային տարատեսակ գործոններով: Սի բան է համաչափ աշխատող կազմակերպության կառավարումը, մեկ այլ բան՝ կառավարչական վճիռների կայացումն ու կատարումը արտակարգ իրավիճակներում:

Կողմերի համատեղ արդյունավետ գործունեության առումով, իհարկե, գնահատականը մույնը չի կարող լինել: Տեխնոկրատական և հարկադրական կառավարման դեպքում մարդկային գործոնի ուղղակի կամ վարագործված թերագնահատումը անխուսափելի երևույթ է: Եվ շատ տեսաբաններ արձանագրում են գործարարության ասպարեզում լայնորեն տարածված անձնիշխանական (ավտորիտար) ոճը, հարկադրանքը, ենթակաների հանդեպ անսքող անվստահությունը, «ահաբեկչության ու հնազանդության վրա կառուցված կառավարումը», բղավոցների և սպառնալիքների միջոցով կառավարումը, անգամ «երկյուղի միջոցով կառավարումը» (the «rule-by-fear» management)⁷: Տեսաբանները լավագույն աշխատողներին իրենց

⁷ Տե՛ս **Липпман У.**, Общественное мнение / Пер. с англ., М.: Институт фонда „Общественное мнение“, 2004, էջ 277: **Друкер П.**, Практика менеджмента / Пер. с англ., М., „Вильямс“, 2000, էջ 130–131: **Dhruve C.**, Why Fear Rules the Workplace // <http://www.hodu.com/fear-rules.shtml>

վարմունքով վանելը, ղեկավարությունից միակողմանի և լիակատար կախ-վածության մեջ պահելու մեթոդները, լոկ սեփական՝ կառավարչական կամ-քը պարտադրելը բնութագրում են որպես «թերի ղեկավարի» հատկանիշ⁸, «ապակառուցողական կառավարչական համախտանիշ»⁹:

Հսկողական կառավարման համակարգին արտաքուստ բնորոշ չէ նպատակների առճակատումը: Առկա է վարքաբանական «սև արկղի» սկզբունքը. հայտնի է մուտքը (կառավարողի գործադրած խթանումը՝ հիմ-նականում նյութական վարձատրությունը), վերահսկելի՝ ելքը (կառավար-վողի աշխատանքային վարքը), իսկ «արկղի ներսը»՝ կառավարողի ներաշ-խարհը, դրդապատճառները, արժեքային համակարգը անհայտ են (չեն էլ հետաքրքրում կառավարողին): Այդուհանդերձ, նպատակների և ակնկա-լիքների աններդաշնակությունն անխուսափելի է. բացակայում է փոխա-դարձ վստահությունը, խրախուսումն էլ առավելապես հսկելու նպատակ ունի: Եվ քանի դեռ մարդուն լոկ շահամիտում են, առանց մասնակից դարձնելու կազմակերպության ընդհանուր նպատակների ձևավորմանը, նա անհատորդ է մնում դրանց, ավելի ստույգ՝ ընկալում է սոսկ ստացած վար-ձատրության ոսպնյակով: Փաստորեն մույն՝ չկամությամբ աշխատանքն են արձանագրում արդի հեղինակները, երբ բնորոշում են կառավարողների ակնկալիքների և կառավարվողների իրական վարքի անհամապատասխա-նությունը. «Մարդիկ կատարում են ոչ թե այն, ինչ ղեկավարն է պահանջում, այլ այն, ինչը նա վերահսկում է ու վարձատրում»¹⁰:

Ինքնին հասկանալի է, որ կառավարման օբյեկտի և սուբյեկտի նպա-տակների համադրման առավել բարենպաստ հնարավորություն է ընձեռում մասնակցողական կառավարումը: Կարևոր է ըմբռնել, որ գործարարության շատ բնագավառներում կողմերի համատեղ նպատակադրման ձևավորումը ոչ թե բարի ցանկություն է, ոչ էլ առաջադեմ մենեջմենթի մտահղացում, այլ ուղղակի թելադրվում է բուն կազմակերպության գործառության տնտեսա-կան արդյունավետության հրամայականով: Նկատի ունենք հատկապես ծառայությունների (տեղեկատվական, զբոսաշրջային, խորհրդատվական, կրթական և այլն) մատուցումը, որ զարգացած երկրների տնտեսության մեջ վճռորոշ դերակատարում ունի: Եթե կազմակերպությունը դիտարկենք որ-պես կառավարող սուբյեկտ, որի նպատակը սպառողների վարքի վրա ազդելն է, ապա ակնհայտ է, որ նպատակ-սպառումը մեծապես կախված է կառավարվող օբյեկտի՝ սպառողի սեփական նպատակներից: Պատահա-կան չէ, որ այս գիտակցումը թափանցել է նաև տեսական մտածողության ոլորտ: Նորագույններից է «սպառողից սերված ծառայության» (consumer-generated advertising) հայեցակարգը¹¹, որից բխում են մի շարք գաղա-

⁸ Տե՛ս **Crosby Ph.B.**, Completeness: Quality for the 21st Century. N.Y.: Dutton, 1992, էջ 80:

⁹ Տե՛ս **Штайпер Й.**, Харизма руководителя и управленческие архетипы // Проблемы теории и практики управления, н. 4, 2001: **Manzoni J.-F., Barsoux J.-L.**, The Set-Up-to-Fail Syndrome: How Good Managers Cause Great People to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 2002:

¹⁰ **Crosby Ph.B.**, նշվ. աշխ., էջ 19:

¹¹ Տե՛ս **Berthon P., Pitt L., Cambell C.**, Ad Lib: When Customers Create the Ad // California Management Review, v. 50, n. 4, Summer 2008:

փարներ: Դրանցից են նորամուծությունների գաղափարախոսության նոր-
վի ձևակերպումը՝ «ինչպես նորացնել սպառողին, այլ ոչ՝ արտադրանքը»¹²,
ծառայություն մատուցողների և ստացողների արժեքային համակարգերի
մերձեցման խնդիրը¹³, ինչպես Կալիֆոռնիայի համալսարանի տեսաբան-
ներն են պնդում՝ ընդհուպ ընդհանուր արժեքների համատեղ ձևավորում՝
«համաստեղծում» (value co-creation), նոր՝ «սպասարկմամբ առաջնվող
գործարարության հեղափոխության» (service-driven business revolution) ար-
ձանագրումը¹⁴:

Մասնակցողականության շնորհիվ կառավարման համակարգերի գոր-
ծառության մեջ կողմերի նպատակների ներդաշնակության ապահովումը
արդյունավետ կառավարման առավել խոստումնալից, հեռանկարային
ուղղությունն է: Որոշ տեսաբաններ կառավարման հարացույցի փոփոխու-
թյունը հատկապես այն բանում են տեսնում, որ սոսկ հրամայող, վերա-
հսկող, անվերապահ կատարում պահանջող ավանդական կառավարչին
փոխարինելու գա համամասնակցության հակված կառավարիչը, և որ կա-
ռավարողն ունակ պիտի լինի ներկայացնելու բոլոր աշխատողների համար
ընդունելի հեռանկարը՝ օգնելով տեսնել հիմնախնդիրն ամբողջությամբ ու
համատեղ աշխատել դրա լուծման համար¹⁵: Ուրեմն՝ կառավարողները
պիտի հասկանան, որ «առաջնորդման կարևորագույն գործառնություններից
մեկը ներկազմակերպական մույնացման կարգավորումն» է¹⁶:

Ըննարկվող խնդրի՝ կառավարող-կառավարվող փոխհարաբերության
ներդաշնակության երկրորդ բաղադրիչը՝ կազմակերպությանը անդամների
նվիրվածությունը, հանգամանորեն լուսաբանված է հատկապես մասնակ-
ցողականության գաղափարի կողմնակիցների դատողություններում: Հան-
դիսում է մի քանի հասկացություն: «**Հավատարմություն կազմակերպու-
թյանը**» (organizational loyalty). մեկնաբանվում է որպես վարվելակերպ, երբ
«կազմակերպված խմբի անդամները ձգտում են խմբի հետ մույնացման»¹⁷:
«**Նվիրվածություն կազմակերպությանը**» (organizational commitment). բնու-
թագրում է, թե որքանով են աշխատակիցները «հավատում կազմակերպու-
թյան նպատակներին ու պատրաստ՝ դրանք կենսագործելու, որքան են
ցանկանում մնալ կազմակերպությունում»¹⁸, աջակցել վերջինիս: Դա հա-
մարվում է ամբողջացնող ցուցանիշ, որով պետք է դատել առանձին աշ-
խատողի և ողջ կազմակերպության արժեքների, նպատակների, ակնկալիք-

¹² Տե՛ս **Michel S., Brown S., Gallan A.**, Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products // California Management Review, v. 50, n. 3, Spring 2008:

¹³ Տե՛ս **Roger Cardinal Mahony**, The Dignity of Work and Workers: The Message of Laborem Exercens // <http://www.usccb.org/sdwp/laborday2001.shtml>

¹⁴ Տե՛ս **Möller K., Rajala R., Westerlund M.**, Service Innovation Myopia? A New Recipe for Client-Provided Value Creation // California Management Review, v. 50, n. 3, Spring 2008, էջ 46:

¹⁵ Տե՛ս **Дафт Р.**, Менеджмент / Пер. с англ., СПб.: „Питер“, 2000, էջ 721:

¹⁶ **Brown A., Weiner E.**, Supermanaging. How to Harness Change for Personal and Organizational Success. N.Y., 1985, p. 252.

¹⁷ **Simon H.**, Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations., N.Y.: Free Press, 1997, p. 12.

¹⁸ **Mathis R., Jackson J.**, Human Resource Management. 8th ed., St. Paul, MN: West, 1997, p. 73.

ների համընկնման աստիճանի մասին¹⁹: Սրան մոտ է «կազմակերպության անդամի հարմարումը» (member adjustment)՝ թե «տվյալ անձը ինչ աստիճանի է նույնացված կազմակերպության մասնագիտական և սոցիալական համակարգերին»²⁰: Խոսվում է անգամ «կառավարչական հեղափոխության» մասին՝ նկատի ունենալով վերահսկողությանն ուղղված մոտեցումից (control-oriented approach) նվիրվածությանն ուղղված մոտեցմանն (commitment-oriented approach)²¹ անցումը:

Այսօրինակ հարցադրումներն առնչվում են առհասարակ կառավարման մշակույթին. պերճախոս է, որ ներկայում գրականության մեջ հենց կազմակերպության մշակույթի տեսակներն են փորձում տարբերակել այդ հիմքով. ուժեղ է համարվում այն մշակույթը (Strong Culture), երբ կառավարիչները աշխատողների վարքը կարգավորում են առավելապես ներկազմակերպական արժեքներին կապվածության միջոցով, թույլ (Weak Culture)՝ վարչական լծակներով՝ հսկողության զանազան միջոցներով և բյուրոկրատական արարողակարգով²²: Եվ, կարծում ենք, հատկապես աշխատողների արժեքային համակարգի կառավարումն է մարդկային կապիտալի (human capital), գիտելիքների վրա հիմնված տնտեսության (knowledge-based economy) զարգացման առավել արդյունավետ և հեռանկարային ուղին:

Ի վերջո, նվիրվածությունը կազմակերպությանը, ընդհանուր գործերին մասնակցելու տրամադրվածությունը չեն կարող ինքնին ձևավորվել. եթե աշխատողը փաստացի, իրապես ներգրավված չէ կազմակերպության ներքին ու արտաքին խնդիրների լուծման մեջ, չի էլ կարող լինել իրական, գործունյա մասնակցություն: «Առանց ներգրավման չկա նվիրվածություն, – իր «Գերարդյունավետ անձանց յոթ հմտությունը» նշանավոր գրքում կառավարիչներին հորդորում է Ստեֆեն Բովին: – Դրոշմեք դա, աստղանշեք, շրջագծեք, ընդգծեք. չկա ներգրավվածություն՝ չկա նվիրվածություն»²³: Նման մի պատկերավոր հրահանգ World Business-ի տեսաբաններն են ձևակերպել շուկայավարության ասպարեզում. «Կորպորացիաները վրտանգված են. ներգրավեք ձեր գնորդներին կամ չքացեք»²⁴:

Կառավարվողների շրջանում ոչ միայն կատարողական աշխատանքի հանդեպ ցանկալի վերաբերմունքի ձևավորման, այլև կառավարման նպատակադրումների մեջ համամասնակցության ապահովման տեսակետից

¹⁹ St'u **Максименко А.**, Место и роль понятия «идентичность» в теории управления // Проблемы теории и практики управления, н. 3, 2009; Организационное поведение / Под ред. Лафиллина Г., Громовой О.. СПб.: „Питер“, 2004, էջ 124–127:

²⁰ **Campbell K. B.**, Theorizing the Authentic: Identity, Engagement, and Public Space // Administration and Society, vol. 36, n. 6, January 2005, p. 978.

²¹ St'u **White D. D., Bednar D. A.**, Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work. 2nd ed., Needham Heights, MA: Simon and Schuster, 1991, էջ 19:

²² St'u **Hannah D.R.**, An Examination of the Factors that Influence Whether Newcomers Protect or Share Secrets of their Former Employers // Journal of Management Studies, v. 44, n. 4, June 2007: <http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Corporate-culture>;

<http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Corporate-culture>

²³ **Covey S.R.**, The 7 Habits of highly Effective People. N.Y.: Simon and Schuster, 2004, p. 142.

²⁴ **Stern S., Filou E.**, Spot the future // World Business, 07 March 2007.

հարկ է ըստ արժանվոյն գնահատել նաև ժամանակակից **առաջադեմ կառավարաբանության հարացույցի շարժը**՝ արտաքին շահամիտումից դեպի ներքին, վարձատրության գերազնահատումից՝ աշխատանքն ինքնին (work itself) հայեցակարգի դիտարկում²⁵։ Բանն այն է, որ Ֆրեդերիկ Թեյլորի համար շահամիտումը ոչ թե տեսական, այլ, փաստորեն, ընդամենը գործնական կարգավորման խնդիր էր՝ վարձատրության համակարգի կատարելագործում։ Իսկ այդպես էր, քանի որ, ըստ տնտեսական մարդու հայեցակարգի, ի սկզբանե պարզված էր համարվում ենթակա-կառավարվողի միակ դրդապատճառը՝ նյութական վարձատրությունը։ Այս առումով ահա «մոտիվացիա ստեղծող մենեջմենթ» անվանումը ստույգ է արտահայտում ներկա մեթոդաբանական փոփոխությունը, այն է՝ ինչպես թափանցել շահամիտվողի ներաշխարհը, պարզել նրա իմաստային ոլորտի առանձնահատկությունները և, համապատասխան պահանջմունքների խթանմամբ, ներգրավել կազմակերպության նպատակների իրականացման և խնդիրների լուծման մեջ, մղել դեպի արդյունավետ կատարողական աշխատանք, այլ կերպ ասած՝ կառավարել բուն աշխատանքի միջոցով (managing through work itself)։ Միայն այս տեսակետից է, որ աշխատանքի փոփոխությունը (job rotation), աշխատանքի ընդլայնումը (job enlargement), աշխատանքի հարստացումը (job enrichment), ճկուն աշխատաժամանակը (flexible working hours), մասնակի աշխատանքը (part-time work), աշխատանքում վստահության (trust at work) սկզբունքի գործադրումը, ինքնակառավարվող խմբերի (self-managing work groups) ստեղծումը, աշխատանքի կազմակերպման մյուս նորագույն միջոցները կարող են լինել արժեքավոր, այնքանով, որքանով ընդլայնում են կատարողական աշխատանքի անձնային իմաստավորման դաշտը դեպի նպատակադրմանը համամասնակցություն՝ այդկերպ լրացնելով կառավարման տնտեսական և վարչաիրավական մեթոդների զինանոցը։ Հակառակ պարագայում, երբ չկա համապատասխանություն, հարկադրված արձանագրում ենք «շահամիտման ճգնաժամը»²⁶, ինչը փաստորեն նշանակում է, որ արտաքուստ գրավիչ, վերացականորեն շատ խոստումնալից փոփոխությունները իրականում չեն նպաստում ներկազմակերպական համախմբվածությանը, կառավարող և կառավարվող կողմերի ներդաշնակությանը։

Կառավարող-կառավարվող փոխհարաբերության ներդաշնակության երրորդ բաղադրիչը կառավարման տեսության և փորձի հիմնախնդիրներից մեկն է՝ **կառավարման առավել արդյունավետ մեթոդի ընտրությունը**։ Ըստ կառավարման օբյեկտի վրա ազդեցության ձևերի՝ ընդունված է տարբերակել տնտեսական, վարչակազմակերպական և սոցիալ-հոգեբանական

²⁵ Տե՛ս **Hackman J.R., Oldham G.R.**, Motivation through the design of work: test of a theory // Organizational behavior and human performance, vol. 16, n. 2, 1976: **Pinder C.C.**, Growth Needs and Intrinsic Work Motivation // The Applied Psychology of Work Behavior. Boston: Homewood, 1991: **Reed K.**, Orientation to Work: the cultural conditioning of motivation // Journal of Sociology, 1997, vol. 33, n. 3:

²⁶ Տե՛ս **Мирзоян В. А.**, Кризис трудовой мотивации: опыт философского анализа // „Вопросы философии”, 2011, н. 11:

բնույթի մեթոդները²⁷: Ստորև դասդասումը փոքր-ինչ այլ է. կառավարման մեթոդները երեք տեսակ են՝ վարչահրամայական, հուզական և հիմնավորման²⁸:

Բնական է, որ տեխնոկրատական և հարկադրական, մասամբ նաև հսկողական կառավարման համակարգում ամենատարածվածը **վարչահրամայական մեթոդն** է: Հակիրճ՝ կառավարողն անվերապահորեն պահանջում, երբեմն ուղղակի անտեսում է կառավարվողի կարծիքը: Կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի կարգավիճակների անհավասարությունը հրաման արձակելու և դրա կատարումը պահանջելու անվիճարկելի իրավունք է դառնում: Հրամանը ազդեցիկ է, քանի որ կառավարվողը կախման մեջ է լինում կառավարողից. կարող է ենթարկվել դրամական և կարգապահական տույժերի:

Տեխնոկրատական և հարկադրական համակարգերում վարչահրամայական մեթոդը թեպետ չի նպաստում կողմերի միջև ներդաշնակության ստեղծմանը, բայց կարողանում է ապահովել կառավարման արդյունավետություն, իսկ որոշ պայմաններում (ժամանակի սղություն, արագ արձագանքելու անհրաժեշտություն, արտակարգ իրավիճակ) հենց դա է միակ արդյունավետը: Հրամայելը կառավարողի իրավունքն է, կառավարչական գործառնության իրականացման ձևը, նրա դերային պարտականությունը: Չուր չէր հրամայելու կարողությունը Արիստոտելը համարում *տերունական գիտության*, այն է՝ ստրուկներին օգտագործելու գիտության բաղկացուցիչը. «Տեր լինել չի նշանակում կարողանալ ստրուկներ ձեռք բերել, այլ՝ կարողանալ նրանց օգտագործել», մասնավորապես՝ «այն, ինչ ստրուկը պետք է կարողանա կատարել, տերն էլ այդ բանը պետք կարողանա հրամայել»²⁹:

Բայց հրաման էլ կա, հրաման էլ: «Թե տերը ես եմ, բակլան խաշած եմ ցանում» ասացվածք-կարգախոսն էլ կարող է լինել հրաման՝ ենթականերին ի սկզբանե անհիմաստ, անարդյունավետ գործունեության դատապարտող: Բազում օրինակներ կարելի է բերել զանազան բնագավառներից, թե ինչպես է չհիմնավորված հրամանն աղետալի հետևանքների հանգեցրել: Իսկ ահա արիստոտելյան ձևակերպումն այլ բան է հուշում շիտակ հրամանի մասին՝ կառավարող-տերը պետք է հրամայի այն, ինչ կառավարվող-ստրուկը պետք է *կարողանա կատարել*: Կառավարման բուն էության խորքային բնութագիրը, նաև բուն «արդյունավետ կառավարման» լավա-

²⁷ Տե՛ս **Մենեջմենթ** / ՀՀ ԳԱԱ թղթակից անդամ Յու. Մ. Սուվարյանի ընդ. խմբ., երրորդ՝ լր., բարեփ. հրատ., Եր., «Տնտեսագետ», 2009, էջ 212–227:

²⁸ Տե՛ս հանգամանորեն **Мирзоян В. А.**, Методы управленческого воздействия: типология и сущность // „Проблемы теории и практики управления“, 2009, н. 9:

²⁹ **Аристотель**, Политика // Соч. в 4 томах, М., „Мысль“, 1984, с. 387. Փիլիսոփան խնայում է կառավարելու անկարող տերերին՝ անմիջապես հավելելով, թե այդ գիտության մեջ վեհ ոչինչ չկա. «Ուստի նրանց մոտ, ովքեր հնարավորություն ունեն խուսափելու այդօրինակ հոգսից, կառավարիչն է ստանձնում այդ պարտականությունը, իսկ իրենք զբաղվում են քաղաքականությամբ կամ փիլիսոփայությամբ» (անդ): Իսկապես, կառավարիչ-վերակացու դարձյալ ստրուկն էր լինում, տերերը խուսափում էին այդ զբաղմունքից, քանի որ դա աշխատանքի տեսակ է, իսկ հունա-հռոմեական մշակույթի պայմաններում աշխատանքը ստրկավայել, ազատ քաղաքացու համար վարկաբեկիչ զբաղմունք է:

գույն կերպը փայլուն է բանաձևել Անտուան դը սենտ Էքզյուպերին, որի հերոսներից մեկը՝ «ամեն ինչ կառավարող» թագավորն է բացատրում Փոքրիկ իշխանին. «Ամեն մեկից պետք խնդրել այն, ինչ նա կարող է տալ: Իշխանությունը նախ և առաջ պետք է խելացի լինի: Եթե դու քո ժողովրդին հրամայես ծովը նետվել, նա հեղափոխություն կանի: Ես իրավունք ունեմ հնազանդություն պահանջելու, որովհետև իմ հրամանները խելացի են»³¹:

Կառավարման մյուս մեթոդը **հուզական համոզման** միջոցներն են՝ տարածված մասնակցողական, մասամբ նաև հսկողական կառավարման համակարգերում: Հմուտ կառավարիչը կարողանում է համոզել, ոգևորել, ներշնչել, խոստումներ տալ, խանդավառել, ստեղծել համատեղության պատրանք: Չկա հրաման–կատարում կոշտ ուղղաձիգը՝ սրան բնորոշ կարգավիճակային հարկադրանքով, ընդհակառակը՝ կառավարման հիմքում ընկած է կառավարման սուբյեկտի և օբյեկտի կարգավիճակների (թեկուզ՝ երևութական) հավասարությունը: Կառավարողը չի ճնշում իր դիրքով, չի շեշտում կարգավիճակի առավելությունը, չի անտեսում ենթակայի կարծիքը:

Այս մեթոդներն ունեն և՛ դրական, և՛ բացասական կողմեր: Հրամանը, որպես աշխատողների կամքի ճնշման ձև, արդարացված է ու արդյունավետ, եթե «կառավարիչը ձգտում է կարճաժամկետ նպատակների, սակայն երկարատև հեռանկարում դա պարունակում է անհամաձայնության վտանգ»³²: Այստեղ համոզման մեթոդի առավելությունն ակնհայտ է. ենթակաների համոզվածությունը, խանդավառությունը եռանդուն աշխատելու ավելի հզոր խթան են, քան անվերապահ հրամանը, վախը կամ էլ, թեկուզ, վարձատրությունը: Սակայն նպատակների և արժեքների ընդհանրության ձևավորման, ենթականերին շահամիտելու առումով համոզումը նույնպես սահմանափակ է. եթե չափից դուրս ճակատային է, եթե բացահայտ գործադրվում են ձեռնաձուլական եղանակներ, ապա ենթակայի մեջ կարող են առաջանալ հոգեկան պատնեշներ, վարքագծի աններդաշնակություն, երբ արտաքինապես ենթական լիակատար համաձայնություն է ցուցադրում, իսկ ներքինապես տրամադրվում է *չկամությամբ աշխատանքի*: Հրամանով կամ համոզումով ձեռք բերված՝ ենթակայի պատրաստակամությունը հաճախ ոչ թե ղեկավարին ընդառաջ գնալու ինքնակամ ցանկություն է լինում, այլ ղեկավարի հետ չլիճելու սովորություն, հեղինակությանը համակերպվելու, աշխատակազմի անդամներից չառանձնանալու, կուրորեն հնազանդվելու հոգեբանություն, ինչից անխուսափելիորեն տուժում է բուն աշխատանքը:

Կառավարչական ազդեցության այս երկու մեթոդների հակադրությունը մասամբ կարելի է լուսաբանել անգլերեն գրականության մեջ հանդիպող՝ կառավարման երկու տեսակի՝ **կոշտ կառավարման** (Hard Management) և **մեղմ կառավարման** (Soft management) համեմատության օրինակով: Առաջինն առավելապես գործաբանական (պրագմատիկ) բնույթի է, ապավինում է հիմնականում իշխանության գործադրմանը, աշխատակիցներին դիտարկում որպես կրավորական պաշար. նման կառավարիչը հակ-

³¹ Ա. դը սենտ Էքզյուպերի, Փոքրիկ իշխանը, Եր., «Հայաստան», 1985, էջ 33:

³² Schmidt W., Tannenbaum R., Management of Differences // Harvard Business Review on negotiation and conflict resolution. Boston, 2000, p.13.

ված է հրամայական տոնի, կտրուկ հրամանների, «իր հեղինակությամբ հեշտորեն ձևավորում է վախի և սարսուռի (fear and trembling) մթնոլորտ»³³: Երկրորդը կողմնորոշված է մարդկային կողմին (human side), հուզական հաղորդակցմանը, նվազ բախումնային է³⁴, ձգտում է ենթականերին կառավարել ոչ այնքան իրավական լծակներով, որքան կազմակերպության մշակույթի տարրերի միջոցով³⁵: Համաբանությունն այստեղ մասնակի է, քանի որ կոշտ և մեղմ բնութագրիչները, մեր կարծիքով, արտահայտում են ոչ թե կառավարման մեթոդի էությունը, այլ այս կամ այն մեթոդի գործադրման որոշակի ոճը: Կառավարչական ազդեցության ամեն մի մեթոդ կարող է գործածվել թե՛ կոշտ, թե՛ մեղմ կերպով, ավելին՝ միաժամանակ և՛ կոշտ, և՛ մեղմ՝ կախված կառավարչական իրադրության առանձնահատկություններից: Իբրև ապացույց մեջբերենք այն խնդրի ձևակերպումը, որ իրենք՝ կառավարաբանները, առաջադրում են կառավարիչներին, այսպես՝ «մեղմ կառավարիչ դառնալու դժվարին գործը» (the hard work of being soft manager)³⁶:

Կառավարողի և կառավարվողի իրական ներդաշնակության հնարավորություն է ընձեռում **հիմնավորման մեթոդը**: Կառավարողը ոչ թե սոսկ պարտադրում է՝ այդկերպ կամա թե ակամա կառավարվողի մեջ առաջացնելով լարվածություն, դժգոհություն, նենգադուլի տրամադրվածություն, ոչ էլ միայն համոզում՝ կառավարվողի մեջ կասկած առաջացնելով հորդորների ու խոստումների անկեղծության հանդեպ: Հիմնավորելով ենթակային տրվող աշխատանքը՝ կառավարողը վկայակոչում է ներկազմակերպական աստիճանակարգում իրենից վեր ատյանի կամքը, պարտադրանքը, վերևից թելադրվող անհրաժեշտությունը, իրերի բնույթը՝ «լոգոսը»: Հնարավորություն է ստեղծվում վերանձնային փաստարկման, ի լրումն՝ գոյանում է կարգավիճակների հավասարություն. կառավարողն ինքը վերին ատյանի ենթական է, կատարում է վերևիների կարգադրությունը: Ուրեմն, երկուստեք ենթարկվում են վերևից բխող՝ իրերի տրամաբանությանը. սա յուրատեսակ հավասար կախվածության կառավարում է: Այսկերպ մատուցված՝ հրաման լինի, թե համոզում, դառնում են ավելի ընկալելի և ընդունելի կառավարվողի համար:

Եթե հրամայելը կառավարվողն ընկալում է իբրև կառավարողի ինքն-իշխանության դրսևորում, կամայականություն, հոռի բնավորության դրսևորում և այլն, եթե համոզումը կարող է կառավարվողի մեջ կասկած հարուցել համոզողի անկեղծության հանդեպ, ապա հիմնավորումը վերացնում է այս թերությունները: Իհարկե, միաժամանակ դա կառավարողից պահանջում է ավելի մեծ հմտություն, քան հրամայելն ու համոզելը. պիտի կարողանա լսել ենթակային, տրամադրվել և դիմացինին տրամադրել երկխոսության, վարել երկխոսությունը իր համար շահեկան հունով, փաստարկման տարբեր եղանակներ կիրառել:

³³ http://www.extensor.co.uk/articles/soft_and_hard/soft_and_hard.html

³⁴ Տե՛ս <http://www.hktde.com/info/mi/a/csr/en/1X002OPB/1/Corporate-Social-Responsibilities/Win-Win-Realization-through-Soft-Management.htm>

³⁵ Տե՛ս <http://www.think-differently.org/2007/04/soft-management-skills-acheive-hard.html>

³⁶ Անդ:

Հիմնավորումն է հնարավոր ու առավել արդյունավետ դարձնում կառավարման մի այնպիսի հզոր միջոց, ինչպիսին է մարդկային խոսքը: Առհասարակ, երեք մեթոդի դեպքում էլ կառավարումը կարելի է դիտել որպես կողմերի խոսքային հաղորդակցման տեսակ՝ երկխոսություն, սակայն լոկ հիմնավորման մեթոդն է ապահովում հաղորդակցման շիտակ երկխոսայնությունը: Հրամանի կառավարչական ուժը իրավունքն է՝ խոսողի դիրքի ընդգծումը, ոչ թե ինքնին խոսքը՝ կառուցվածքը, տրամաբանությունը, ոճական հնարքները և այլն: Դրանք ավելի են կարևորվում համոզման դեպքում, բայց մեթոդի ազդեցությունը, վերջիվերջո, պայմանավորված է խոսողի բարյացակամության, բարեհաճության և արտալեզվական այլ դրսևորումներով: Հրամանն ու համոզումը միակողմանի ներգործություն են՝ մենախոսություն: Հիմնավորման շրջանակում են կողմերը հանդես գալիս իբրև խոսքի գործադրման հավասարազոր գործակալ, հնարավոր են դառնում լիարժեք փաստարկումը և հակափաստարկումը, տեսակետների համադրումը, վերլուծությունը, այսինքն՝ երկխոսություն՝ բառի բուն իմաստով:

Հրամայելը միակողմանի մեթոդ է նաև այն առումով, որ կատարողը չունի հնարավորություն (ոչ էլ՝ իրավունք) հրամայելու ղեկավարին: Առավելապես միակողմանի բնույթի է նաև հուզական ազդեցությունը. ենթական բացառիկ դեպքերում միայն կարող է հոգեբանորեն ազդել ղեկավարի վրա, նրան ձեռնաձության (մանիպուլյացիա) ենթարկել: Մինչդեռ հիմնավորումը իր բնույթով հաղթահարում է կառավարչական ազդեցության սուբյեկտիվիզմը (կարգավիճակային-իրավական գերազանցությունը կամ հուզական ճնշումը), կողմերը հայտնվում են հավասար իրավիճակում, կարող են դիմել իրերի տրամաբանությանը, հավասարազոր քննարկել կայացված կառավարչական որոշման խելամտությունը, համատեղ գործունեության հենանկարները:

Այս ամենի շնորհիվ կազմակերպության խնդիրների և անգամ սեփական աշխատանքի հանդեպ անտարբեր ենթակայի համար հնարավորություն է ստեղծվում փաստացի ներգրավվելու վճիռների կայացման ասպարեզ, կարելի է ասել՝ սոսկ ենթակայից վերածվելու յուրատեսակ իրավիճակային համակառավարչի:

Վերջապես՝ հիմնավորումն ավելի է համապատասխանում իրերի վիճակին: Նկատի ունենք, որ կառավարումը ինքնանպատակ չէ, և ղեկավար-ենթակա փոխազդեցության բովանդակությունը պայմանավորված է ավելի լայն՝ համատեղ աշխատանքի կատարմանն ուղղված համակարգի պահանջներով: Մեկը կառավարման սուբյեկտն է, մյուսը՝ օբյեկտը, բայց նրանք միաձույլ են՝ որպես միասնական սուբյեկտ, մույն համակարգի երկու կողմերն են՝ տարբերակված դերերով, փոխլրացնում են միմյանց՝ լուծելով համակարգին առաջադրված խնդիրները: Դեկավարի և ենթակայի միագումար կարողություններն այն ներուժն են, որով լուծվում են այդ խնդիրները. այլ կերպ համակարգը գործել չի կարող: Հեզելը շատ պատկերավոր ու դիպուկ է բնութագրել երկու կողմերի փոխկապակցված գործառությունը. «Դա կարող է իրականացվել միայն ամբողջի հզորությունն այնկերպ բաշխելով միմյանց հակադիր երկու կողմերի միջև, որ կառավարվողը հարկադրվի կառավարողի, իսկ կառավարողն էլ՝ կառավարվողի

կողմից»³⁵: «Կազմակերպությունների էությունը փոխկապակցվածությունն է», - հակիրճ ձևակերպում է ամերիկացի հայտնի կառավարաբան Ջեֆրի Պֆեֆերը իր «Իշխանությամբ կառավարել» պերճախոս վերնագրով գրքում և բացատրում կառավարիչներին, թե սեփական իշխանությունը բանեցնելը հենց «ընդունակությունն է ազդելու նրանց վրա, ումից մենք ինքներս ենք կախված»³⁶:

Արդ, երկու կողմերի համատեղ ջանքերով, Հեգելի մտքի լույսով՝ իրենց դերերի փոխադարձ հարկադրումով է միայն, որ գործունեության նպատակը իրականացվում է, և կազմակերպությունը կատարում է իր գործառույթները՝ արտադրանք տալիս, ծառայություններ մատուցում, կատարում վերադաս կազմակերպությունների հանձնարարությունները և այլն: Ահա՝ եթե կառավարողի վարվելակերպի հիմքում ընկած է այս աշխարհայացքը, ապա նրա համար դյուրին է լինում եթե ոչ լիովին գործադրել հիմնավորման մեթոդը, ապա խուսափել վարչահրամայական մեթոդի ծայրահեղություններից կամ գոնե դրանք մեղմել՝ մտցնելով հիմնավորման տարրեր:

Արդյունավետ կառավարման արվեստի գաղտնիքը, փաստորեն, **հրաման-համոզում-հիմնավորում** եռամիասնության իրավիճակային գործադրումն է: Կառավարչական ազդեցության ամեն մի միջոցի առավելության և թերության ստույգ իմացությամբ հարկավոր է ձգտել սուբյեկտի և օբյեկտի նպատակադրումների առավելագույն ներդաշնակման՝ այդկերպ ապահովելով առավելագույնս արդյունավետ կառավարում:

Այսպիսով՝ «կառավարման արդյունավետություն» և «արդյունավետ կառավարում» հասկացությունների տարբերակումը, որոնցով փորձեցինք առանձնացնել տնտեսագիտական և կառավարաբանական մոտեցումները, ուղղված է կառավարման իրողության առավել ընդգրկուն ըմբռնմանը: Կառավարման արդյունավետության նպատակադրումը ներառում է կատարողական աշխատանքի տիրույթը, շեշտադրում արդյունքի և ծախսերի առավել օգտակար հարաբերակցությունը, տեխնոլոգիայի կատարելագործումը և այլն: Արդյունավետ կառավարման գաղափարը պահանջում է ներառել նաև կառավարող-կառավարվող փոխհարաբերության բնութագծերը՝ նպատակուղղվելով առավելագույն ներդաշնակության ապահովման: Հնարավոր է, իհարկե, հասնել կառավարման արդյունավետության՝ չխորանալով այս վերջին հարցադրման մեջ, բայց միայն կարճաժամկետ նպատակների, խիստ աստիճանակարգված իշխանական բուրգերի, «մարդկային գործոնի» տեխնոկրատական գործադրման պայմաններում: Մինչդեռ, կայուն զարգացման դեպքում, երկարաժամկետ նպատակների, «մարդկային կապիտալի» առավել լիարժեք դրսևորման պայմաններում հատկապես արդյունավետ կառավարմամբ է հնարավոր ապահովել կառավարման ընդհանուր արդյունավետությունը:

³⁵ Гегель Г., О научных способах исследования естественного права, его месте в практической философии и его отношении к науке о позитивном праве // Гегель Г., Политические произведения, М., „Наука“, 1978, с. 220.

³⁶ Pfeffer J., Managing with Power: Politics and Influence in Organizations. Boston: «Harvard Business School Press», 1992, p. 38.

Ավարտելով մեկ անգամ ևս ընդգծենք, որ արդյունավետության կառավարաբանական մոտեցումը, տարբերվելով հանդերձ, չի հակադրվում, այլ լրացնում է տնտեսագիտական մոտեցումը, դրանով իսկ աշխարհայացքային-մեթոդաբանական առավելություն է տրամադրում այդ երկու մոտեցումները համադրող տնտեսագետ-կառավարչին, զինում նրան լրացուցիչ՝ հոգեբանական և սոցիալ-հոգեբանական ազդեցության մեթոդներով, հնարավորություն ընձեռում ավելի խորն ընկալելու և ավելի համակողմանիորեն լուծելու կառավարման արդյունավետության մակարդակի բարձրացման հիմնախնդիրը:

ВАЛЕРИЙ МИРЗОЯН

*Доцент кафедры „Менеджмента”
АГЭУ, доктор философских наук*

Эффективность управления и эффективное управление.– В статье обосновывается необходимость разграничения двух подходов к анализу эффективности управления: первый – традиционное для экономистов понимание эффективности любой предметной деятельности как соотношения затрат и результатов, второй же ориентируется на характерное для современной теории менеджмента понимание самого феномена управления как взаимоотношения субъект-объектного типа, когда управленческое целеполагание субъекта реализуется посредством исполнительского труда объекта управления.

Обосновывается тезис о том, что если эффективность управления в целом оценивается по тому, насколько полученные результаты превосходят затраты, то саму управленческую деятельность можно считать эффективной в той мере, в какой совпадают цели управляющих и управляемых, их ценностные системы, какова привязанность непосредственных исполнителей к общим целям и задачам организации.

Содержательный анализ проводится в рамках авторской классификации существующих систем управления: это – «технократическое», «принудительное», «контролирующее», «партиципативное» и «идеальное» управление. Каждая из этих систем, в силу своих особенностей, может обеспечить эффективность управления, но по-настоящему эффективное управление обеспечивает лишь партиципативная система. В свете разграничения двух понятий эффективности сравниваются также и выделенные автором три основные методы управленческого воздействия – командные, эмоциональные и аргументные.

VALERI MIRZOYAN

*Associate professor at the Chair of
„Management” at ASUE, doctor in
Philosophy*

Efficiency of Management and Efficient Management.– It is a matter of common knowledge, that the effectiveness of any human activity can be

measured by the correlation of expenses and results. Such is the traditional economic point of view.

This article focuses on the distinction between economic and managerial approaches. The starting idea is the shortest formulation of management as a «process of getting things done by other people», that is the realization of manager's goals by the executor's activity. So the effectiveness must be measured by the harmony of manager–executor interaction. There are many aspects here, but the most important ones seem to be the three items: degree of identification of manager's and executor's goals; character of executor's loyalty to the organization as a whole; the type of method of governance influencing the executor's performance. The comparison of the two approaches is made in the article according to the author's own classification of management into five systems: «technocratic», «compulsive», «controlling», «participative» and «perfect». Each type has its peculiarities, and can contribute to the process of effectiveness, that is to reach any positive correlation between means spent and obtained results. But, strictly speaking, only in the frame of participative system the realization of effective management becomes possible.

All in all, the two approaches are different, but not opposite. The corresponding notions of «effectiveness» (that is management as a process of «doing the right things») and «efficiency» (management as a process of «doing the things right») complete each other. The main conclusion of this investigation is the following: not every effectiveness is a result of efficiency. Sometimes, in real-life situations, the imperative of short-term goals, time-deficit and other factors may justify the well-known philosophy that «the end justifies the means». But in the perspective of long-term targets of an organization, conditions of stable functioning and advanced development, it'll be possible to reach the real efficiency only by ensuring a manager–executor interrelations' harmony.